



中国快捷酒店宾客关系管理存在的问题及解决方案

○姚幼贤

(厦门大学管理学院 福建 厦门 361005)

【摘要】当前中国快捷酒店发展迅速,各酒店组织架构简单、宾客关系管理制度不一、宾客关系管理人员素质参差不齐成为快捷酒店宾客关系管理存在的几大问题。本文从建立完善的行业标准、提高准入门槛、提升人员素质、改变薪资报酬或薪资计划方式等方面来分析解决这几大问题。

【关键词】中国快捷酒店 宾客关系管理 解决方案

一、引言

快捷酒店是对经济型酒店的再定义,“经济型酒店”一词是从欧美国家的“Economical Hotel”直接翻译引进的,这类型的酒店也称“有限服务酒店”,服务模式为“Bed&Breakfast”(床+早餐),是一种以提供干净、整洁的客房为核心产品也是基本产品的住宿企业,它面向大众、价格低廉、服务便捷、能够满足人们对酒店产品的一般性需求。随着市场需求的改变,快捷酒店也增加了诸如网络、特色化设计等服务。

当前快捷酒店可谓风起云涌,在国内经济型酒店主导品牌跑马圈地、吸纳风险投资甚至 IPO 上市的大背景下,外资品牌已经加大了进入中国市场的力度,而地域性经济型酒店则如雨后春笋般遍地开花。截至 2009 年 12 月 31 日,中国经济型酒店总数达到 3757 家,比 2008 年同期增加 952 家,同比增长 33.9%,客房总数达到 412840 间,与 2008 年同期相比增加了 99910 间,同比增长 31.9%。以厦门为例,2011 年上半年酒店达 428 家,其中 415 家正常营业,比 2010 年底新增 84 家。

快捷酒店快速发展的同时,硬件设施、制度完备、人员素质、人才配备等发展却相对滞后,未能跟上酒店发展的步伐。因此,我们应找出其存在的主要问题并提出解决方案,以便快捷酒店的健康发展。

二、快捷酒店 GRM 存在的问题

1、硬件设施不完备

现在市场上的一二星级酒店在价格上相对快捷酒店并不占据优势,且星级名称的维护成本较高,在市场利益的驱动下,人们更愿意将资金换个名字进入快捷酒店。快捷酒店的投入成本相对星级酒店较少,多数是依托原有物产开发的,有的是一二星级酒店直接改造,有的是招待所、小旅馆升级,有的是直接旧楼(办公、仓库等)翻新,客人关于酒店客房的规格不一、层高较低、客房分布较散、采光不足等硬件设施的投诉量增加。

2、宾客关系管理中存在真空时间

快捷酒店规模小,配套简单,组织架构采用扁平化管理,如图 1 所示,快捷酒店通常是三到四级管理,部分部门(前厅、客房)下设有主管或领班,部分酒店一位值班经理身兼数职,尤其是品牌加盟店,值班经理的工作内容复杂,宜必思、如家、汉庭等大型连锁快捷酒店,值班经理基本上要分管酒店的各个部门。快捷酒店的扁平化管理对客人的投诉有更快捷的反应力,能够直接反映到店长,但是在实际的处理过程中却不尽然,星级酒店通常配备大堂副理或宾客关系主任来处理宾客关系,而经济型酒店则没有专门的人负责,而是由前厅经理(主管)或值班经理兼任,前厅经理(主管)或值班经理除了维护宾客关系外,还有很多日常工作要处理,那么,在宾客关系管理当中就存在真空时间。

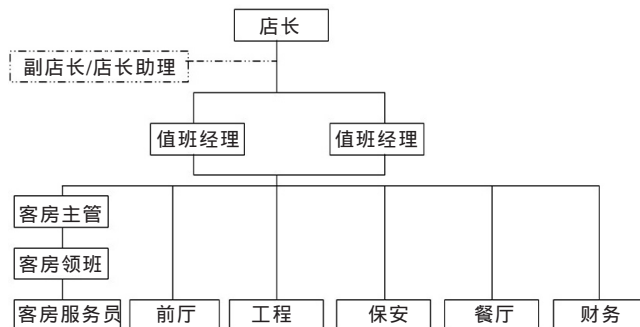


图 1 经济型酒店的管理架构

3、宾客关系管理制度不统一

除了组织架构导致的真空期外,各酒店的 GRM 制度参差不齐、标准不一也是导致宾客关系管理参差不齐的原因。如家、汉庭、莫泰、宜必思等成熟的快捷连锁酒店宾客关系管理制度较完善,建立了区域性的甚至是全球性的宾客关系管理系统,酒店可以通过酒店官网、客服中心电话、E-mail、酒店总台等多渠道与客人沟通了解客人意愿,而且这些信息是相互分享的。但区域性的本土快捷酒店如青年阳光、怡庭、华庭等,则没有这些优势,即使有了品牌统一的标准化,但是对于高层管理者(店长)的岗位没有严格的制度或行事历,使得宾客关系管理都具有领导特色,宾客关系管理制度仅限于单店,未能推广至所有门店,而且店长通常基于营业压力,在追逐利益的时候难以兼顾 GRM 制度的建立及推广。

4、宾客关系管理人员素质差异



宾客关系管理主要由人来维护,各酒店内部的宾客关系处理人员参差不齐,因人而异,酒店值班经理素质不一,通常销售、前厅、行政值班经理因为常与客人接触更了解客人的实际需求,且这三个部门在招聘时学历要求普遍比工程、客房部门高,那么在处理宾客关系时能够有的放矢,而工程、客房等部门则因自身素质或后天环境的差别,有些不直接参与宾客关系的维护,有些则是考虑不够全面,处理不够直接、不够人性化。

5、人员编制较少

快捷酒店因成本问题,通常人员编置为1:6,即一个服务员要服务最少六个客人,而星级酒店则为1:3,即一个服务员服务三个客人。现在国外一些超星级酒店即八星的帆船酒店人员编置甚至达6:1。经济型酒店1:6的人员编置,使酒店人员通常一人身兼数职,人员的专注性不够。宾客关系管理中重要的一环是宾客投诉,酒店中前厅是客人接触最多的一个部门,于是,更多的宾客投诉是直接投诉至总台,而总台员工本身素质不一,身兼数职,处理问题权力有限。当客人有问题反映到总台时,总台或因工作忙碌怠慢客人,或匆匆处理未能让客人完全满意,或超过自身权限而让客人等待层层上报,不论是哪种原因必会让客人产生“该酒店不够重视我”的心理。同时员工觉得自身付出与所得的薪资不相匹配,于是酒店员工流动性较大,新员工对酒店的制度、操作流程及老客户不熟,这又对宾客关系的维护造成不良影响。

综上,中国快捷酒店在宾客关系管理上存在着从行业到酒店再到个人等方方面面的问题,如果要前行,要迈进世界连锁快捷酒店的行业,就要引客回头,全力解决上述问题。

三、解决方案

现在旅游行业以及酒店管理人员已经开始思考目前的状况,也在寻求双赢的解决方案,本文从以下四个方面着手,试图寻找解决上述问题的方案。

1、硬件条件难以改变

房间大小、房间布局、装修风格等一旦形成就很难推倒重来,硬件上的缺陷应在新店选址及建造时完善,在此不就硬件做过多的赘述。硬件不足软件补,应主要从提高服务品质方面来分析解决现在快捷酒店宾客关系管理中存在的不足。

2、制定行业标准

针对目前快捷酒店的发展速度快于旅游局、旅游协会制定行业标准的速度,我们要充分认识到行业标准不适应社会发展的需求,调动行业带头人的积极性,调查各酒店的现行需求,从而制定一套适应现代行业的需求标准,用高标准、高门槛来提升管理人员素质。

3、建立完善的培训机制

加强培训,提升培训质量,用培训来提升员工素质,用培训来留住人才,用培训来增强宾客关系管理的执行力度。授人以鱼不如授人以渔,各地旅游局已经认识到培训的重要性,且每年均组织各类型的培训,但现在服务行业的人员更替频繁,旅游局组织的培训循环速度已跟不上现在酒店业人员更换的速度。针对人员更替问题,旅游局、旅游行业应增加培训次数,争取更大的覆盖面,这样集中教育的成本较低,且各酒店员工既能加大酒店间的交流,让各酒店知道现在行业前进到了什么程

度,又能参加正规的、高层次的培训,从高的角度来提升自己。

加大政府投入的同时,各酒店自身加大培训至关重要。每家酒店都有自身的特色、有自己的企业文化,组织架构不尽相同,针对的人群也不一致,就需要各酒店开展适合自身的培训,提升员工、值班经理的素质,从而提升顾客满意度。培训是一个长期连续的工作,每个员工在不同的阶段要接受不同内容的培训,如新员工要接受入职培训,进入岗位后要接受岗位培训,公司出新的促销方案或新的政策也要对员工进行培训。员工在同一阶段会出现心理波动或工作疲倦等情绪,公司应适时地对员工进行心理调节方面的培训,这样可以留住人才。

4、改变薪资结构

国家统计局公布的2010年的CPI,一季度增长2.2%,二季度增长2.9%,三季度增长3.5%,四季度增长4.7%。2011年,生活成本越来越高,薪资增长速度已跟不上物价上涨速度,致使酒店员工流动率越来越大,而流动率最高的部门属客房部(房务部)。现在客房部员工的付薪方式大概有三种,一种是拿固定工资,一种是底薪+计件工资,一种是纯计件工作。酒店如果纯粹采取固定工资的形式,无法区别能力高低、贡献多少,就会存在磨洋工,留不住优秀员工的情况。纯计件工资则会使员工担心在旅游淡季时所领工资偏低,心理落差过大。底薪+计件的方式既可以使员工在淡季有一定的保障,在旺季时又能提升所得,从而提高员工的工作积极性,稳定员工,同时可以保证酒店在旺季时不会出现有房无人做,有客人无处住的现象。

留人难另一方面的原因是现代社会对服务行业,尤其是对餐饮、酒店等服务行业服务人员的认同感不足。从事基层服务的服务人员感觉自己的社会地位不够,在与朋友及亲人交谈时不愿提及自己的职业,父母亦不愿自己的子女从事这些行业,间接导致了部分服务人员将自己现在从事的工作当成过渡期。现在国民素质参差不齐,酒店服务人员在工作中难免会被客人误解,甚至被客人谩骂,这也是导致酒店留不住人的另一大原因。这就需要社会转变对服务行业的看法,提高服务人员的社会地位,增强服务人员的荣誉感。

四、结语

中国是全世界最大的旅游市场,要怎样抓住客人的眼球并引来回头客,这不单单是旅游资源方面的问题,更需要酒店这样的配套设施。而现代酒店最深入人心之处在于处理好宾客关系,缔造个性化服务,这只有从行业到酒店到个人不断提升自己方能达成。快捷酒店在近十年的快速发展中,要积极地从行业到酒店到人员等多方面提升自己的宾客关系处理能力,从而达到从量到质的飞跃。

【参考文献】

- [1] 项圆圆:经济型酒店宾客消费行为实证研究——以杭州为例[J].无锡商业职业技术学院学报,2008,8(6).
- [2] 2009—2010年中国经济型酒店研究报告[Z].2010.
- [3] 国家统计局[EB/OL].http://www.stats.gov.cn/.

(责任编辑:李文斐)